

Inspiratienota:

Visie op hedendaags HR-beleid in een SHM/woonmaatschappij



**VANPOUCKE CONSULTING**

Tom Vanpoucke – juni 2021

[www.vanpouckeconsulting.be/wonen](http://www.vanpouckeconsulting.be/wonen)

## Inhoud

Inleiding .....	3
Context .....	4
Voor het toekomstig personeelsbeleid, zijn volgende beleidssuggesties te overwegen: .....	7
Beleidskeuzes i.k.v. talent aantrekken .....	7
Beleidskeuzes i.k.v. een HR Plan .....	8
Beleidskeuzes i.k.v. personeelsbudget.....	9
Beleidskeuzes i.k.v. samenwerken en cultuur.....	10
Beleidskeuzes i.k.v. personeelsplanning .....	12

## Inleiding

De Vlaamse Regering voorziet een regelgevend kader voor de woonmaatschappijen.

Doelstelling is om binnen een werkingsgebied tot een integratie te komen van de sociale huisvestingsmaatschappijen en de sociale verhuurkantoren tot één sociale woonmaatschappij tegen 1 januari 2023.

Met de aanpassingen aan het sociaal huurstelsel wordt een meerwaarde voor de kandidaat-huurder en huurder beoogd.

Sociale huisvestingsmaatschappijen hebben een groot aantal opdrachten die aansluiten bij verschillende doelstellingen van het Vlaams woonbeleid. Het 'draaiboek prestatiebeoordeling SHM's' brengt die opdrachten samen en structureert die in 6 prestatievelden:

1. Beschikbaarheid van woningen
2. Kwaliteit van de woningen en de woonomgeving
3. Betaalbaarheid
4. Sociaal beleid
5. Financiële leefbaarheid
6. Klantgerichtheid

Om deze opdracht te vervullen heeft de (interne) organisatie van de SHM/woonmaatschappij volgende visie/missie: ***“Sámen-wérken aan een voorbeeldorganisatie, klaar voor de toekomst, waar we op mekaar kunnen rekenen en ons goed-voelen en waar de maatschappij (huurder/klant) op ons kan rekenen en zich goed-voelen in de buurt.”***

Om op korte én lange(re) termijn **resultaat** te boeken is een welomschreven visie op personeelsbeleid (en beleidsplan HR) die past binnen de opdrachtverklaring(en) van de SHM/woonmaatschappij en de organisatie noodzakelijk. Bovendien geeft dit referentiekader maximale duidelijkheid aan het personeel en beleid voor de komende jaren.

Alle huisvestingsmaatschappijen en SVK's, groot of klein, staan voor veranderingen. Sommige actoren gaan intenser samenwerken, fuseren en/of groeien. Voor sommige actoren verkleint of wijzigt het werkingsgebied. Wat de situatie ook is, dit heeft een impact op de organisatie, de structuur, en/of personeelsbestand. Elke woonactor staat voor uitdagingen, ook op vlak van HR-beleid.

## Context

De SHM, de woonmaatschappij en bij uitbreiding de wereld om ons heen, zijn volop in beweging. De toenemende **complexiteit** binnen onze maatschappij, gecombineerd met steeds hogere **verwachtingen** en een toenemende vraag naar **een professionele dienstverlening** binnen een aantal domeinen kleuren de context van de beleidsaanbevelingen.

- De SHM/woonmaatschappij wordt bovendien geconfronteerd met een **“war for talent” en een krapte op de (lokale) arbeidsmarkt**. Specifieke (veelal technische of deskundige) functies raken soms onvoldoende snel of kwalitatief ingevuld. Werknemers veranderen ook makkelijker dan vroeger van werkgever, en blijven niet meer hun ganse loopbaan bij dezelfde werkgever. Arbeidsvoorwaarden in combinatie met de hoge activeringsgraad in de regio spelen hierin zeker een rol. Waar vroeger “in geval van nood of dringendheid” nog vrij makkelijk een oplossing kon gevonden worden in de private sector, merken we nu geregeld dat ook een aantal private ondernemingen geconfronteerd worden met te veel werk in relatie tot hun beschikbare personeelsbestand. Dit is een grote uitdaging voor de continuïteit van de publieke dienstverlening.
- Bepaalde werknemers hebben het dan weer moeilijk met **(digitale) vaardigheden** en beantwoorden minder aan de competenties die vandaag verwacht worden. Ze leggen een druk op de werking van een dienst. De SHM/woonmaatschappij zet bovendien nog verder in op digitalisering (omdat klanten dat ook verwachten), waardoor bepaalde administratieve processen verdwijnen of anders ingevuld worden. Het standaardantwoord is dan altijd het voorzien van aangepast werk of zogenaamde landingsbanen. Daarbij wordt echter vaak uit het oog verloren dat het aantal taken waarbij voormelde vaardigheden niet of minder nodig zijn, bijzonder beperkt is geworden en jaar na jaar afneemt. Het blijft dan ook een uitdaging om een HR-plan vorm te geven waarbij met deze uitdaging wordt omgegaan en waarbij de personeelscapaciteit efficiënter wordt ingezet.
- De SHM/woonmaatschappij groeit en de **dynamiek** is groot. Heel wat boeiende projecten werden gerealiseerd, andere zitten nog in de pijplijn. Daarnaast bouwen we ook structureel verder aan de woonomgeving door de aanleg van groenzones, woonprojecten en buurtwerking. De verwachtingen van de klanten, huurders, kopers en partners stijgen, net zoals deze van de lokale overheden, bovenlokale overheden en de interne klanten. Het aantal “klanten” wordt groter en ze verwachten een nog betere **dienstverlening op maat**. Die verwachtingen ook kwaliteitsvol inlossen vereist een aangepast personeelskader, zowel vanuit het oogpunt kwantiteit als het oogpunt kwaliteit. Een groeiende en complexere SHM/woonmaatschappij vereist een personeelskader dat daarop voorzien is. Er dient dan ook rekening te worden gehouden met een groeiend personeelsbudget.

- **De snelheid waarmee de organisatie evolueert en verder zal evolueren**, vergt een mentale flexibiliteit en cultuuraanpassing bij de medewerkers. Nadat het organogram op punt is gesteld, zullen er medewerkers zijn die een nieuwe functie-inhoud gekregen hebben. Andere medewerkers worden verplaatst van dienst, of krijgen een gedeeltelijke andere invulling van taken. Er wordt tijdens het implementeren van het nieuw organogram gestreefd naar een zo goed mogelijke fit met de bestaande medewerkers. Er is bovendien een duidelijke nood aan een periode van stabiliteit, ook in het personeelsbestand.
- Er bestaat (zoals in de meeste organisaties) een kloof tussen “denkers” en “doeners”. Beleidsmedewerkers komen te ver af te staan van de operationele diensten. Medewerkers worden buiten de diensturen gecontacteerd, krijgen ‘s avonds nog veel e-mails en ervaren druk om te antwoorden. De laatste jaren krijgen we ook (hoe relatief beperkt dan ook) te kampen met langdurige ziektes, ook door burn-out. **Snel schakelen bij ziekte is een must**. Het uitvallen van medewerkers mag geen grotere belasting leggen op de overgebleven collega’s.
- **Leidinggevenden** vormen spilfiguren in de organisatie. Ze managen de doelstellingen en zetten ons menselijk kapitaal in. De druk en de verwachtingen liggen ook bij hen heel hoog. Er wordt ingezet op een traject rond leiderschapontwikkeling. Dit geeft leidinggevenden de tools en vaardigheden om hun taken goed op te nemen. Rollen, verantwoordelijkheden en eigenaarschap worden best zo duidelijk mogelijk omschreven.
- Naast leidinggevenden zijn **projectleiders en beleidsmedewerkers** ook verantwoordelijk voor de functionele aansturing van diensten. Er is rolverwarring tussen leidinggevenden, afdelingscoördinatoren, projectleiders, ... Mandaten zijn niet meer duidelijk en moeten gedefinieerd worden. Communicatie tussen al deze rollen is nodig om de verwachtingen helder te krijgen en medewerkers niet te overbelasten.
- De (algemeen) directeur en verantwoordelijken krijgen meer en meer vragen om coaching en loopbaanbegeleiding te voorzien. De medewerkers en diensthoofden verwachten een meer **coachende rol van “de personeelsdienst”**. Met een klassieke éénpersoonsdienst (in hoofdzaak bezig met de vele administratieve taken m.b.t. personeel) is dit niet haalbaar.
- Om “meer te doen met minder” moeten we de juiste persoon op de juiste plaats zetten én investeren in deskundigheid en mensen met de juiste ingesteldheid. Investeren (= een meerkost) op korte termijn moet leiden tot **return on investment** (= een minkost t.o.v. de totale exploitatiekost + grotere inzet, welbevinden enz. dus een grotere klantentevredenheid) op middellange termijn.

- **Conclusie: de uitdagingen zijn groot, maar gelukkig zit er ook heel wat talent en engagement in de organisatie.** Het is dan ook noodzakelijk om volgende ambitie voor ogen te hebben: boor dat talent verder aan, heb oog voor het potentieel van de medewerker en zet er gepast op in. Medewerkers worden in de eerste plaats aangeworven om te presteren. Maak duidelijk wat van de medewerkers verwacht wordt en stuur bij indien nodig.
- **De aanbevelingen worden opgebouwd rond potentieel en prestatie als rode draad.** We brengen talenten in kaart en zien hoe ze zich onderling verhouden. Afhankelijk van de positie van een talent, zijn andere acties nodig.

Voor het toekomstig personeelsbeleid, zijn volgende **beleidssuggesties** te overwegen:

#### Beleidskeuzes i.k.v. talent aantrekken

- Nog meer inzetten op **Employer Branding** en bijgevolg verhogen van de attractiviteit van de SHM/woonmaatschappij als werkgever.
  - De vernieuwing van het dienstverleningsconcept (o.a. onthaal/infrastructuur, productencatalogus, werking front office,...) vormt alvast een ideale gelegenheid om een campagne voor Employer Branding te lanceren.
  - Bij campagnes zetten we onze jobs in de kijker. We trekken niet enkel krachten voor onbepaalde duur aan, maar tonen dat we tevens een aantrekkelijke tijdelijke werkgever zijn.
  - We verkennen alternatieve tewerkstellingsvormen om flexibel te schakelen op prangende noden (actiever benaderen van jobstudenten, vrijwilligers, bijklussers en gepensioneerden).
  - Vandaag voorzien we een decentraal beleid zodat de diensten hun vrijwilligers kunnen onthalen en inzetten. Om nog beter een vinger aan de pols te houden is het wenselijk om alle alternatieve tewerkstelling (vrijwilligers, monitoren, bijklussers, etc.) te centraliseren binnen de dienst “HRM” (cfr. thema vrijwilligerswerk).
- Leveren van blijvende inspanningen inzake het **invullen van het personeelsbestand** teneinde een evenwichtige afspiegeling van de bevolking in de SHM/woonmaatschappij te bekomen.
  - Gender-evenwicht inzake leidinggevende posities bewaken.
  - Meer diversiteit naar afkomst, beperking en gender in eigen rangen maakt het gemakkelijker om het eigen beleid af te stemmen op de noden en behoeften van de bevolking. Het is op die manier een wezenlijk onderdeel van een succesvol diversiteitsbeleid. Sollicitanten met een migratieachtergrond blijven nog te vaak onder de radar, ondanks een hoog potentieel.
  - Stilstaan bij de aanpak van selecties, wervingskanalen en goede feedback helpen deze aanbeveling te verwezenlijken.

## Beleidskeuzes i.k.v. een HR Plan

- Realiseren van een **HR plan**.
  - Het digitaliseren van processen vergt minder administratieve taken en/of andere competenties. Er komt ruimte vrij in het takenpakket van sommige medewerkers. Daarnaast zijn er medewerkers die vandaag niet meer beantwoorden aan de vereiste competenties en (digitale/sociale) vaardigheden voor front- en/of backoffice werk. We zoeken een manier om deze medewerkers te heroriënteren zodat de toegevoegde waarde en individuele werktevredenheid verder kan stijgen.
  - Nuttig werk voor iedereen op basis van talent wordt nagestreefd. Een andere optie is uitkijken voor een alternatieve sociale tewerkstelling. Een samenwerking die na tal van inspanningen van de werkgever onvoldoende return oplevert, moet kunnen beëindigd worden.
- De **macrostructuur van de organisatie**.
  - Een gewijzigde organisatiestructuur die klaar is voor de vorming van de woonmaatschappij moet grondig voorbereid worden. Een organisatiestructuur is een dynamisch geheel en moet m.a.w. voortdurend anticiperen op een gewijzigde context. Een nieuwe organisatiestructuur heeft tijd nodig om ten volle te renderen. Voortdurende bijstellingen aan diensten en afdelingen lijken logisch, maar dan eerder op microniveau. We denken na over transparantere en eenvoudige inrijpoorten voor communicatie t.o.v. de klanten (bv. website, folders, huisstijl en communicatiemiddelen / inspraak en participatie).
- Investeren in **loopbaanplanning** voor alle medewerkers.
  - De tijd waarbij een medewerker levenslang dezelfde job doet is voorbij. Talenten en interesses ontwikkelen zich verder. We stimuleren loopbaanvragen en begeleiding als een natuurlijke systematiek en een bijna automatisme op het werken in een dynamische dienstverlening.
  - Per medewerker moet een **persoonlijk ontwikkelingsplan** (POP) worden opgemaakt en opgevolgd.
- Bestendigen van het structureel inzetten op **vlindermedewerkers**, ook op leidinggevend niveau.
  - Bij uitval van een medewerker door vrijwillig ontslag of langdurige ziekte engageert HRM zich om via een poule van medewerkers snel in vervanging te voorzien.
  - Een medewerker van een bepaalde dienst kan tevens als vlinder ingezet worden om een andere dienst tijdelijk te versterken.



- Opstellen van een **aanwezigheidsbeleid**.
  - Collega's en leidinggevenden stimuleren om snel contact op te nemen en te onderhouden met de afwezige werknemer.
  - Preventie werkt, maar we spelen kort op de bal. We gaan ver in het aanpassen van de werkpost om de medewerker aan de slag te houden.
  - Collega's met een burn-out begeleiden we via een coach op de werkvloer.
  - Inzetten op een re-integratie traject voor langdurig zieke personeelsleden.
  - Sturen van een controlearts op random basis, waar onvermijdelijk nemen we afscheid via medisch ontslag.
- Voeren van **gestructureerde exitgesprekken** om voortdurend te verbeteren.
  - Waarom verlaat een medewerker de organisatie?
  - Wat zijn onze sterke punten en aandachtspunten?

#### Beleidskeuzes i.k.v. personeelsbudget

- **Evaluëren van het loonbeleid.**
  - Een volgende stap (na de functieweging) is de marktconformiteit van de functies in kaart brengen. Het is aangewezen om de loonspanning tussen de leidinggevende en niet-leidinggevende functies te bewaken én om alle functies naar (markt-)waarde te verlonen. Aandachtspunten zijn de aantrekkelijkheid van de job als leidinggevende in de kijker te zetten. We valoriseren prestaties volgens niveau. Het loonbeleid maakt onder andere deel uit van een retentiebeleid. Er is aandacht voor alle niveaus van prestatie.  
Mocht het functioneren van een medewerker ondermaats blijken, gebruik demotie (d.i. het omgekeerde van promotie) of een toeleiding naar een alternatieve tewerkstelling. Bij uitstekende prestaties stimuleren we dit verder door potentieel in jobinhoud/rotatie te creëren.
- Voorzien van een mechanisme waarbij het **personeelsbudget** gekoppeld wordt aan een **aantal indicatoren**.
  - Mogelijke indicatoren zijn de groei- en diversiteitsindex die bestaan uit het aantal woningen en appartementen, het aantal huurders en kopers, de klantensamenstelling, klantencontacten, meldingen, inkomsten, etc.
- Voorzien van een **afwegingskader** m.b.t. vragen die **extra personele inzet** met zich meebrengen. Het afwegingskader biedt een antwoord op onder andere volgende vragen:
  - Betreft het een piek in de werkdruk of een structureel capaciteitsprobleem?
  - Betreft het expertise die we al dan niet in huis (willen) hebben?
  - Willen we nieuwe ideeën binnenbrengen, teams voeden en/of scherp houden?

- Wat is de impact op de ondersteunende diensten?
- Welke alternatieve tewerkstellingsvormen komen in aanmerking? (cfr. supra)
- Enz.g
- Uitrollen van een **werklastmeting/capaciteitsplanning** en deze oefening naast de haalbaarheidstoets zetten.
- Voorzien in **tijdelijke verloning** bij projectwerk of specifieke opdrachten van bepaalde duur.

#### Beleidskeuzes i.k.v. samenwerken en cultuur

- Werk maken van **kennismanagement** waarbij collega's informatie transparant ter beschikking stellen.
  - Een onverwachte uitval heeft zo een minder groot effect op dienstverlening. Bij vrijwillig vertrek of een einde loopbaan moeten kenniswerkers hun inzichten eenvoudig kunnen delen. Goede medewerkers die een pensioen in het vooruitzicht hebben, maken we mentor van (nieuwe) collega's.
  - Er wordt ingezet op een productencatalogoog (zie ook 'dienstverleningsconcept').
- Verder **investeren in leiderschapsontwikkeling, vorming en coaching**.
  - Niet enkel voor beginnende leidinggevenden, maar ook voor gevorderden. Er blijkt een nood te zijn aan aandacht en investering in leiderschapsontwikkeling en coaching.
  - Leidinggevenden voldoende de tijd geven om leiding te geven.
  - Inzetten op vorming, korte vormingssessies en inspirerende vorming (van toepassing op alle personeelsleden).
- Investeren in **teamontwikkeling**.
  - In de lijn van leiderschapsontwikkeling ligt teamontwikkeling. Een leidinggevende kan maar resultaten bereiken met een (sterk) team. Inzicht in de werking van een team en hoe dit zich verhoudt t.a.v. de leiderschapsrollen moet duidelijk gemaakt worden via opleiding, intervisie, etc.
  - Per dienst of team moet een **ontwikkelingsplan** worden opgemaakt en opgevolgd.
  - Per afdeling moeten **doelstellingen** worden geformuleerd, afgestemd tussen beleid en organisatie en met periodieke rapportering.
  - We zetten in op teambuilding per dienst, naast de teambuilding voor de volledige personeelsgroep.
  - We optimaliseren de **overlegmomenten**.

- Werk maken van een **open feedbackcultuur**.
  - We hervormen het evaluatiereglement (“evalueren kan anders” / arbeidsreglement en statuut / vertrouwenspersoon) en stimuleren het principe van regelmatige feedback. Geen administratieve papierslag, maar goede gesprekken. Een **ontwikkelingscyclus** met aandacht voor talent, ontwikkeling en werkpunten. Geen vaste momenten meer voor een ontwikkel- en evaluatiegesprek, maar feedback op regelmatige basis, bij voorkeur 360 graden feedback.
  - We sensibiliseren medewerkers om de komende jaren de gekozen waarden intrinsiek te maken en op te nemen in het dagelijks functioneren. Samenwerken, voortdurend verbeteren, vertrouwen, engagement en de klant centraal zetten vormen de basis. Een traject tot bijsturing kan ten allen tijde opgestart worden.
  - Kort op de bal spelen en **herevalueren** of de medewerker voldoende progressie maakt. Ook hier heroriënteren we de medewerker of nemen we afscheid als de return niet langer loont.
- Overwegen en/of invoeren van het **flexwerk**.
  - Al nagedacht over ‘plaats- en tijdsafhankelijk werken’, ook na de Covid-19-periode?
  - Het flexwerk voor de hele organisatie invoeren, met enkele uitzonderingen in operationele entiteiten en rekening houdend met de openingsuren en ruimere mogelijkheden “op afspraak” voor de klant, biedt vaak meer voordelen dan nadelen. Op vandaag zien we dat niet iedereen goed om kan met de rigide uurroosters en dat er vraag is naar (een relatief beperkte vorm van) glijtijden. Nadenken over de reikwijdte van de uren en de scope voor flexwerk staat op de agenda. Voor sommige diensten is dit een handicap voor het verder opschalen van de dienstverlening naar de klant.
  - Een visie op / een kader voor ‘plaatsafhankelijk werken’ en thuiswerk moet grondig overwogen en/of uitgewerkt worden om in combinatie met het klassiek werken in te voeren.
  - Er moet een antwoord geboden worden op alle mogelijke valkuilen en mogelijke vragen omtrent het concreet toepassen van het flexwerk.
- **Gezond en fit** op het werk.
  - Naast een ruime waaier aan ontplooiingskansen en mogelijkheden om verticaal en horizontaal van job te veranderen binnen de SHM/woonmaatschappij wordt ingezet op gezondheidspromotie in de brede zin. Welzijnsbevorderende activiteiten worden bij verschillende internationale werkgevers verplicht. Het verhoogt de productiviteit, verlaagt het ziekteverzuim en bevordert de

collegiale cohesie. De organisatie van een sportdag en/of een teamdag is een good practice.

### Beleidskeuzes i.k.v. personeelsplanning

Het zou ons nu al te ver brengen om in deze nota, dat een ambitienota is, in te zoomen op alle eventuele personeelsbehoeften of de verdere personeelsplanning. Het beleidsakkoord en plan voor de woonmaatschappij zullen immers de beleidsintenties duiden waarop moet gewerkt worden de komende jaren en waarvoor de nodige middelen voorzien moeten worden (financiële en personele). We hoeven het ook niet noodzakelijk te hebben over uitbreiding, maar het kan ook gaan over de rotatie of andere inzet van medewerkers en functies op basis van de nieuwe beleidskeuzes.

In functie van het gekozen beleid zijn er wel een aantal thema's die naar voor geschoven zullen moeten worden waarop middelen zullen moeten ingezet worden om de verwachtingen in te lossen: (middelen= externe expertise, VTE of rotatie van bestaande VTE).

Dit wordt vervolgens vertaald naar het "gewenst" **organogram** voor de toekomstige woonmaatschappij.

Een plan opmaken voor de komende 20 jaar is onrealistisch. De hoofdreden hiervoor is dat de nood en tendens naar schaalvergroting door samenwerking en zelfs fusies aanwezig is of minstens grondig overwogen moet worden.

De **principes** bij deze structuur zijn:

- consequente verloning per niveau en verantwoordelijkheid;
- marktconforme verloning;
- kansen op bevordering en ontplooiing op alle niveaus van de organisatie;
- kansen (en soms noodzakelijk) op horizontale doorstroming binnen de organisatie;
- Inspelen op tijdelijke noden en verwachtingen;

Dit betekent:

- Geen grote pool van departementshoofden, diensthoofden of zogenaamde diensthoofden maar **beperkt managementteam** (beheersteam) met verantwoordelijken en de stafmedewerker(s): coördinerende-leidinggevende functies;
- Geen grote versnippering aan middelgrote, kleine en éénmansdiensten en bijhorende diensthoofden, maar **teams** (logische clustering volgens thema ten aanzien van de klant) met **deskundigen** of hoofdmedewerkers (indien het niet specifiek over een bepaalde deskundigheid op de arbeidsmarkt gaat of indien dit er door de diploma-eisen toe leidt) die de **verantwoordelijkheid** opnemen voor/van het team en een trekkersrol vervullen voor de realisatie van de voor het team (of de dienst) geformuleerde doelstellingen. Deze worden bijgestaan door uitvoerend personeel;

- Naast de centrale **ondersteunende** (interne) diensten (waarbij hetzelfde van toepassing is als hierboven), zijn de ondersteunende (administratieve én logistieke) medewerkers niet meer exclusief gebonden aan één team (of dienst zoals in het verleden), maar kunnen (waar nodig en/of gewenst) **horizontaal** (her-)ingezet worden binnen de organisatie;
- Samenstelling en inzet van (tijdelijke) projectteams bij projectwerk of specifieke opdrachten van bepaalde duur. Hierbij komen medewerkers uit alle niveaus en onderdelen van de organisatie in aanmerking.



VANPOUCKE CONSULTING

## SPECIFIEKE & UNIEKE DIENSTEN VOOR WOONMAATSCHAPPIJEN

### Uniek concept

Tom combineert zijn gedrevenheid en ervaring in gemeente- en OCMW-besturen,

SHM's en not for profit sector

met een deskundige en pragmatische aanpak die u geruststelling biedt.

De samenwerking met ervaren partners biedt zo een uniek concept

voor jouw sociale huisvestingsmaatschappij / woonmaatschappij!